" التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية "

إعداد

صالح بشير صالح فياض

أكثم عبد المجيد الصرايرة

(أستاذ دكتور)

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

تخصص في إدارة الأعمال

السلط – الأردن

2013/4/10

ب

نوقشت هذه الرسالة بعنوان : "التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي على العاملين في دائرة الجمارك "

وأجيزت بتاريخ 2013/4/10

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة، رئيساً أستاذ دكتور ، إدارة عامة – السلوك التنظيمي	....
الدكتور هيثم حمود الشبلي ، عضواً أستاذ مشارك ، نظم معلومات ادارية	....
الدكتور فراس سليمان الشلبي ، عضواً أستاذ مساعد ، إدارة الأعمال – نظم معلومات ادارية	....
الأستاذ الدكتور حسن الزعبي ، عضواً أستاذ دكتور، إدارة الأعمال ، جامعة العلوم التطبيقية	....

ج

تعهد وإقرار

أنا الطالب (**صالح بشير صالح فياض**) الموقع أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية) بإشراف (ا.د اكثم عبد المجيد الصرايرة) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم صالح بشير صالح فياض

التوقيع

٢٠١٢/٤/١٠

الإهداء

إلى **والدي** حفظه الله ورعاه وبارك في عمره الذي علمني العصامية والكفاءة والصبر في سبيل الوصول إلى ما أصبو إليه

إلى **والدتي** منبع العطف والحنان أطال الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية

إلى **زوجتي** الغالية التي تحملت عناء مسيرتي لها كل المحبة والتقدير

إلى **أبنائي** يزيد وعبدا لله الذين تحملوا معي رحلة الدراسة وحرموا مني أوقاتاً طويلة لهم مني كل المحبة والإخلاص

إلى **أخي** وسندي يزن أمد الله في عمره

إلى **أخواتي** التي تعجز كلماتي عن التعبير عما أكنه لهم في قلبي

إلى كل من يفكر بعمل يعود بنفع على امة الإسلام والمسلمين وراجيا به رضا الباري عز وجل

مع المحبة والتقدير

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم

بعد الانتهاء من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان من الفاضل الأستاذ الدكتور الفاضل

أكثم عبد المجيد الصرايرة

على كل ما بذله من مجهود خالص لوجه الله لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود

وإلى جميع من وقفوا بجانبي خلال مسيرتي التعليمية

أتقدم بخالص الشكر والمحبة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

إعداد صالح بشير صالح فياض

المشرف: أكثم عبد المجيد الصرايرة

(أستاذ دكتور)

هدفت الدراسة إلى قياس التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، حيث تم قياس مجالات التمكين (لمشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، العمل الجماعي، التدريب، تفويض السلطة) وأثرها على الالتزام التنظيمي بأبعاده (لالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية البالغ عددهم (1576) حيث تم توزيع الاستبانة على (370) فردا، وتم استرداد (300) صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها:

1. وجود درجة تمكين عالية للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية على جميع محاور التمكين(75.06%)، ودرجة عالية من الالتزام التنظيمي بلغت نسبتها (82%).

2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري) للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ومن أهم التوصيات ضرورة الاستمرار في سياسات تمكين العاملين في الدائرة. وضرورة وجود نظام معلومت يتيح للموظفين المشاركة في المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطورات وتحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية، فمع بداية الثمانينات من القرن الماضي حظي مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد البشرية. وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات اهتماما بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية(أندراوس ومعايعة، 2008).

وبالتالي زاد الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، إلى غيره من الإجراءات التي تمكّن العاملين وتزيد من التزامهم الوظيفي.(أبو هلال، 2008، ص2)

إن التمكين في جوهره ينطوي على شعور الموظفين بملكيتهم للمؤسسة، وتقديم أفضل ما لديهم والسعي إلى التحسين المستمر في العمل. وإن العاملين الممكنين يساعدون منشأتهم ويفيدون أنفسهم، ويتكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسمى فيما يتعلق بعملهم وحياتهم، وتترجم مشاركتهم مباشرة إلى تحسين مستمر في أنظمة وعمليات موقع العمل، ويسعى العاملون في المنشآت الحديثة التي تنتهج التمكين إلى تقديم أفضل أفكارهم ومبادراتهم إلى مكان العمل

بإحساس تشوبه الإثارة، والشعور بالملكية والاعتزاز، وإضافة إلى ذلك فهم يتصرفون بقدر كبير من المسؤولية ويضعون مصالح المنشأة في أول سلم أولوياتهم.(العديلي، 2008، ص7).

إن عملية التمكين هي عملية تغير في اتجاهات وسلوك الأفراد وسلوك المنشأة، لأنه عند تطبيق التمكين الصحيح يساهم الجميع في الاشتراك والمشاركة الحقيقية في لمعلومات والقرارات، فالعاملون سيتمكنون من صنع القرارات الخاصة بهم بدلا من اعتمادهم على مرؤوسيهم، وبالتالي يكتسبون الخبرات والمعرفة الضرورية لإنجاز العمل مع بعضهم بعضا.(رشيد، 2004، ص38).

إن فلسفة التمكين تعتمد على الانتقال من بيئة عمل الضبط إلى بيئة العمل الداعمة ، وهي البيئة التي توفر الفرصة لكافة العاملين ليقدموا أفضل ما لديهم. إن بيئة التمكين يتطور فيها ما يسمى "بالالتزام الوظيفي" لدى العاملين ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث إن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح(حمادات، 2006، ص20).

وتعد دائرة الجمارك الأردنية من الدوائر الهامة في العمل الحكومي حيث ترفد الموازنة العامة للدولة بجزء هام من مواردها الاقتصادية. ويحتاج العاملون في هذه الدائرة إلى زيادة مستويات التزامهم الوظيفي ويعد التمكين أحد الوسائل التي تساهم في تنمية الالتزام الوظيفي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. من هنا تسعى هذه الدراسة لتوضيح موضوع التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن أنظمة القطاع العام تتميز بالمركزية، ودائرة الجمارك أحد مؤسسات القطاع العام فهي تحتاج إلى تمكين وتفويض السلطة للعاملين من أجل تقليل سلبيات المركزية التي تتصف بها أنظمة القطاع العام والانتقال إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.

وتكمن مشكلة الدراسة من توصيات الدراسات السابقة كدراسة (Emerson, 2012,p61)، ودراسة (علي، 2007) ودراسة (أفندي، 2003) ودراسة(Halvorsen،2005) ودراسة(John , 2005) التي أشارت إلى أهمية التمكين في رفع مستويات الالتزام الوظيفي للعاملين على أرض الواقع، ولما لذلك من أولوية لإجراء دراسة تعالج هذا الموضوع في دائرة الجمارك الأردنية، فإن مشكلة الدراسة تنبع من خلال التساؤلات الآتية:

ما أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة على النحو الآتي:

1. ما أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة)على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية ؟

2. ما أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية ؟

3.ما أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية؟

4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للتمكين على الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، العمر)؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه حيث يعتبر خطوة على الطريق للتعرف على مفهوم تمكين العاملين وأثره في الالتزام الوظيفي، والتحديات إلى قد تواجه تطبيق هذا المفهوم في دائرة الجمارك الأردنية، وتنبع أهمية الدارسة من ناحيتين أساسيتين هما:

من الناحية العلمية يتضح الآتي:

تقديم إطار نظري للقارئ حول مفهوم التمكين بأبعاده والالتزام الوظيفي في ظل قلة الدراسات التي أجريت في البيئة الأردنية وخاصة دائرة الجمارك العامة التي تمت في مجال دراسة أثر التمكين بمجالاته (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري.

أما من الناحية العملية فيتضح الآتي:

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من مساهمتها العملية، بحيث يتوقع لها لفت انتباه المديرين في دائرة الجمارك الأردنية إلى أهمية التمكين الإداري في رفع مستويات الالتزام الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى توضيح أثر تمكين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية على التزامهم الوظيفي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين والنظريات التي فسرت التمكين الإداري.
2. توضيح ماهية التمكين وأبعاده وأهميته وأساليبه.
3. التعرف على مستوى التمكين في دائرة الجمارك الأردنية
4. توضيح تأثير التمكين على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
5. توضيح تأثير التمكين على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
6. توضيح تأثير التمكين على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.
7. الخروج بنتائج وتوصيات واقتراحات حول موضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

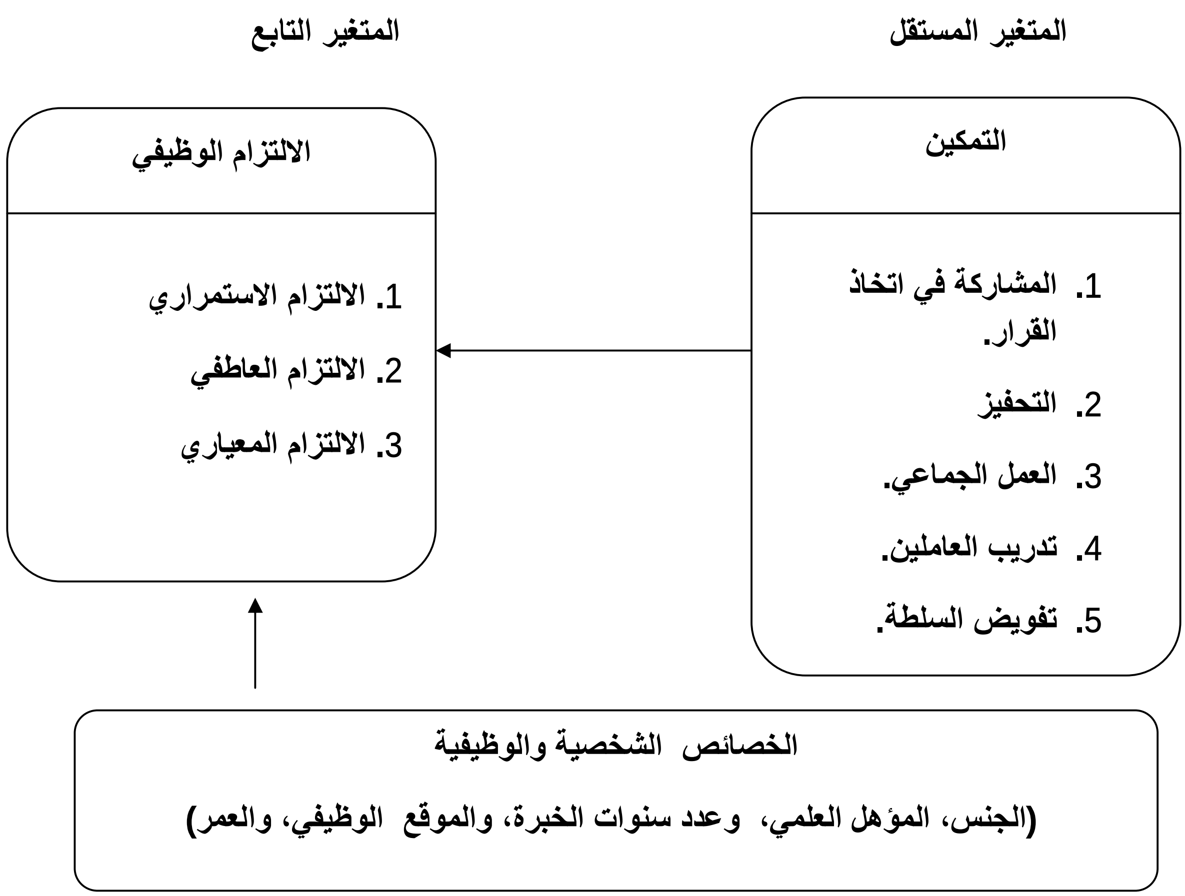
H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، العمر).

أنموذج الدراسة :

ومن خلال البحث في الدراسات توصل الباحث إلى العديد من أبعاد التمكين وأبعاد الالتزام الوظيفي، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأبعاد نظرا لكونها ممكنة القياس في دائرة الجمارك الأردنية، وكانت أبعاد التمكين هي(المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة)، أما أبعاد الالتزام الوظيفي فكانت(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري). والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى دراسة (Halvorsen،2005) و دراسة (Joh, 2005)

التعريفات الإجرائية:

التمكين:عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الأردنية والإسهام في وضع الخطط، التي تخص وظيفة الفرد واستخدام خبرة الأفراد لتحسين أداء الدائرة ، ويعرف التمكين وفق هذه الدراسة بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وإشراكهم في عمليات بناء الدائرة، باعتبار أن نجاحها يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية الدائرة وأهدافها البعيدة.

المشاركة في اتخاذ القرار:وهو إشراك العاملين في مراحل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل في الأقسام المختلفة في دائرة الجمارك الأردنية.

التحفيز:هي الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها دائرة الجمارك الأردنية للعاملين فيها من أجل زيادة مستويات التزامهم الوظيفي، ولابد أن يتم الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وربطها بأهداف الدائرة، كما يجب أن تقوم دائرة الجمارك الأردنية بتصميم نظام حوافز يتلاءم والجهد المبذول من قبل العاملين.

العمل الجماعي: هو توحيد جهود العاملين و استخدام أسلوب الفريق في دائرة الجمارك الأردنية وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، ويجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والدائرة ككل وأفضل الوسائل لتحقيق ذلك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من ألئك الذين يعملون بشكل منفرد .وبما أن فرق العمل جزء

أساسي من عملية تمكين العاملين فإن دائرة الجمارك يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تعمل بشكل صحيح وفق ما هو مطلوب منها.

تدريب العاملين: يعد التدريب في دائرة الجمارك الأردنية أحد المكونات الأساسية لتمكين العاملين، والتدريب وفق هذه الدراسة يكون بأن تتضمن جهود الدائرة العمل على توفير برامج ومواد تدريبية مثل حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

تفويض السلطة: هي عملية منح الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال وتقليل مستوى المركزية في دائرة الجمارك الأردنية.

الالتزام الوظيفي: الالتزام الوظيفي هو استثمار متبادل بين الموظف ودائرة الجمارك الأردنية من خلال استمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يتحول سلوك الموظف لسلوك يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب الدائرة ورغبة الموظف في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية الدائرة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويطلق على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على مخرجات محددة تضعها المنظمة وتسعى لتحقيقها، هذا بالإضافة إلى الأخلاقيات التي تحكم تصرفات المنظمة. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

الالتزام المعياري (الأخلاقي): ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوى يأخذونه في حسابهم إلى حد كبير، وآراء الآخرين فيهم لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهم التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا الإطار النظري

يعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي نالت اهتمام علماء الإدارة والباحثين. وعلى الرغم من انتشار تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على انه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف"(Wilkinson, 1998, p31).

ماهية التمكين

وردت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم بمعنى المُلك والسلطان: حيث قال تعالى في شأن ذي القرنين: " إنا مكنا له في الأرض " (سورة الكهف، آية 84) أي أن الله أعطاه ملكاً عظيما.

كما قال تعالى " الذين إن مكناهم في الأرض" (سورة الحج، الآية 41) بمعنى ملكناهم الأرض وجعلناهم المسيطرين عليها.

اصطلاحاً، بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين(أندراوس و معايعة2008، ص5). فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطّورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

ولقد اكتسب مفهوم التمكين انتشاراً واسعاً و أصبح نمطاً شائعاً لأنه فلسفة إدارية لها كيانها المرتبط بالتحسين والتطوير وزيادة الفاعلية والتي تستخدم مع المبادرات و الاستراتاجيات مثل إدارة الجودة الشاملة، وإزالة الطبقية الوظيفية و إعادة البناء. من خلال هذا التصور يستطيع العاملون مواجهة التحديات و الاستمرار في التحسن المستمر من اجل تحقيق الكفاءة دون الرجوع إلى مستويات إدارية أعلى(أندراوس و معايعة2008، ص5).

و وضع الباحثون تعريفات متباينة للتمكين، فمثلا قام (Lashely ,1999,p3) بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة. ويؤخذ على هذا التعريف بأنه لم يحدد مفهوماً محدداً

للتمكين معتمدا بدلاً عن ذلك على عدد من النتائج أو المقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة بالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قربى من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزبائنه ولمؤسسته على حد سواء.

كما يعرف (Bowen and Lawler, 1995,p24) التمكين " أنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"(ورد في ملحم، 2006).

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من

ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.(Cogner and Kanungo, 1988, p61) (ورد في ملحم، 2006).

والتمكين عند (Carlzon, 1987, p53) هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بل ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جِماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. (ورد في ملحم، 2006).

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية **(State of Mind)** يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على: (Berry, 1995, p2) (ورد في ملحم، 2006).

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً تأثراً بمشكلته أو مشكلتها). مثال على ذلك موظف البنك (أمين الصندوق) الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون. (ورد في ملحم، 2006).

وتتبنى هذه الدراسة ما جاء به (Randolph and Sashkin ,2002, p27) من أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي فهنالك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. والقائمة لا تنتهي. فإذا جرّدنا الفرد في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو مُحبطة للموظف فحسب، ولكنها أيضاً نتائج عكسية على المؤسسة التي تمارس في هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطي مجالاً للإدارة والمدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون(Randolph and Sashkin ,2002, p28). (ورد في ملحم، 2006).

أهمية التمكين

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغير الذي حصل في عالم الصناعة، فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العالمين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين. حيث إن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير (الدوري وصالح 2008، ص28).

والتمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.وتشير الدراسات أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة (الدوري و صالح 2008، ص29).

يكتسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة dimensionللمنظمة(الدوري وصالح 2008، ص29).

نظريات التمكين:

أشار (على، 2007، ص19-28) إلى مجموعة من النظريات التي ساهمت في تفسير توجه الإدارة إلى التمكين على النحو الآتي:

نظرية العلاقات الإنسانية لهورثون: اهتمت النظرية بدراسة الظروف المادية في العمل مثل: ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاج العاملين، ثم تناولت دراسة أثر التعاون بين الإدارة والعاملين وأثر العلاقات الإنسانية على إنتاجية وأداء العاملين.

أما نظرية الحاجات لماسلو: فقد تناولت قضايا مهمة مثل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وفي الدوران الوظيفي وفي منح الصلاحيات.

أما نظرية (X & Y) لدوجلاس ماكريجور فقد أشارت إلى أن المدراء ينقسمون إلى نوعين، أما المدير (X) فيفترض أن العاملين كسالى ولا يوجد لديهم توجه نحو المبادرة وتحمل المسئولية، بالتالي فإن المدير يتحمل المسئولية كاملة فيما يتعلق بالإشراف واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خلق موظفين اعتماديين ولا يقومون إلا بما يُطلب منهم.

أما المدير (Y) فهو المدير الذي يفترض أن العاملين لديه قادرين على توليد الأفكار المهمة للعمل ولديهم مبادرة وقدرة على اتخاذ بعض القرارات، بالتالي فهو يمنحهم الصلاحيات مما يزيد من مستوى إبداعهم ويولد لديهم مزيد من الولاء للعمل.

نظرية الشخصية البالغة لكرس أرجريس: تنظر هذه النظرية إلى الإنسان على أنه يمكن أن يتحمل مسؤوليات عمله، كما تفترض النظرية أن الإنسان بالغ ولا يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة وتوجه النظرية المدراء بضرورة أن يمنحوا العاملين المزيد من السلطات والصلاحيات.

نظرية النظم: وتشير هذه النظرية إلى ضرورة أن يكون هناك اهتمام من قبل العاملين بالأهداف العامة للمنظمة ككل ، الأمر الذي يستدعي التعاون والعمل الجماعي كما يتطلب تأهيل العاملين لمواجهة المسئوليات المنوطة بهم.

النظرية الظرفية : تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف الظرفي(الوقتي) الذي يواجه المنظمة حيث تعامل كل ظرف بطريقة خاصة وفق معطيات ذلك الظرف ومتطلباته، وتعد هذه النظرية مجال جيد لتطبيق التمكين ومنح الصلاحيات وتفويض السلطة للعاملين وفق المواقف المختلفة في بيئة العمل.

نظرية Z: ويعتقد أنصار هذه النظرية بضرورة أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل تمكينهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية تكوين فرق العمل واتخاذ القرار بشكل جماعي.

كما بيّن (العمري، 2006، ص3). بعض التوجهات الحديثة التي تنادي بالتمكين على النحو الآتي:

توجه الجودة الشاملة: ويسعى هذه التوجه إلى التحسين المستمر والدائم لجميع نواحي العمل في المنظمة وينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التمكين أنه يزيد من جودة أداء العامل ويحسن قدرته على تحمل المسئولية.

توجه منظمة التعليم: يقوم هذا الاتجاه على المعلومات وأهميتها في بيئة العمل، كما يهتم هذا التوجه بتنمية روح الفريق من خلال عملية التعلم الجماعي الذي تفوق آثاره عمليات التعلم

الفردي، كما تشير هذه النظرية إلى أن المشاركة هي جوهر عملية التعليم والتعلم وتطوير العاملين في المنظمة.

يتضح من السرد السابق أن مراحل تطور الفكر الإداري أولت التمكين اهتماما خاصاً وذلك إيماناً به كمفهوم إداري يحسن أداء العاملين ويزيد من التزامهم الوظيفي.

أبعاد التمكين

(Lashley and McGoldrick ,1994, p16) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول : المهمة (Task)

يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. إلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. إلى إي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام

به، ومن ثم تدرك الموظفين يقومون بانجاز المهام؟ إلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون؟ إلى أي مدى يمتلك الفرد السلطة التي تساعده إلى انجاز المهام ؟ إلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

بعد الثقافة يبحث إلى إي مدى تعزز ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين. إلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم.

أنواع التمكين

تتنوع الأشكال التي تتبناها المنظمات لتمكين العاملين فيها حيث ذكر (أندراوس و معايعة، 2008، ص18) مجموعة من الطرق على النحو الآتي:

1- **مشاركة المعلومات** : المعلومات عنصر هام في التنظيمات،وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم.وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل،وعليه فإن

هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن أرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

2- **حل المشكلات من أسفل إلى أعلى**: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم في مشكلات التنظيم،مثل حاجات العملاء،كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا القرارات لحل مشكلاتهم.

3- **استقلالية المهام**: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة من المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذين يعملون به ويعملون في التنفيذ فقط في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

4- **تكوين الاتجاهات**: هذا البعد ينظر إلى تمكين من الجانب النفسي،وهذا لا يقصد به انه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم،وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5- **الإدارة الذاتية**: وهي توزيع العمل بين الإدارة والعاملين،وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار،ويجب أن لا تكون التعليمات، السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

أساليب التمكين:

ذكر (أندراوس ومعايعة، 2008، ص20) مجموعة من الأساليب التي يمكن إتباعها في عملية التمكين الإداري على النحو الآتي:

1- **التمكين الهيكلي:** أن يكون للمنظمة هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين.

2- **أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:** في ظل المنظمة تنتهج التمكين يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين وأعضاء الفريق.

3- **المشاركة في القضايا** يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلو المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم.

4- **أسلوب التمكين من خلال التحفيز:** يُنظر إلى التمكين على انه التمكين النفسي، من رواد هذا النمط (conger) الذي عرف التمكين على انه تعزيز الكفاءة الذاتية ثم توسع في هذا النمط كل من (Thomas and Velthouse) من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفزو من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات والتي أطلقوا عليها اسم"تقييم المهام" والتي تحدد الحافزية بالنسبة للموظفين.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

تواجه المؤسسات بعض المشكلات التي تتعلق بقدرتها على تمكين العاملين فيها، ويقسم (ملحم، 2006، ص7)، تلك المعوقات إلى ما يلي:

أ- معوقات تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة:

وتتمثل أهم هذه المعوقات في البناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات، وتمسك الإدارة العليا بالسلطة والخوف من فقدانها، عدم رغبة الكوادر العليا بالتغيير الإداري، وخشية بعض العاملين في الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم. وإتباع أنظمة صارمة غير مرنة لا تشجع العاملين على المبادأة والابتكار، وإتباع أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، كما تؤدي بيئة العمل غير الملائمة إلى ضعف تمكين العاملين.

ب- معوقات تتعلق بالعاملين:

وتتمثل أهم هذه المعوقات في خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف تحفيزهم، بالإضافة إلى ضعف التدريب والتطوير الذاتي، إلى جانب عدم ملاءمة نظام المكافآت، عدم وجود الثقة من قبل الإدارة بالعاملين. كما أن عدم وجود كوادر مؤهلة بين العاملين قادرة على اتخاذ القرار قد يعيق عمليات التمكين في المنظمات.

ولإنجاح عملية التمكين في المنظمات يقترح (أفندي ،2003، ص15) الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، والتحول أنماط قيادية ديمقراطية تتيح مشاركة الموظفين، وتمنحهم صلاحيات أعلى، وجعل المعلومات متاحة للجميع، والتحول من نظام الإشراف القائم على التحكم، إلى نظام الإشراف القائم على المشاركة والتوجيه.

الالتزام الوظيفي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام الوظيفي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام الوظيفي يورد الباحث التعريفات التالية:

التعريف اللغوي والاصطلاحي للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام الوظيفي جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في توجيه مشاعر الفرد نحو مجتمع الأعمال الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم(سلامة، 2005).

وهناك العديد من تعريفات الالتزام الوظيفي وكلها تدور حول نفس المعنى على النحو الآتي:

ورد تعريف الالتزام الوظيفي لغوياً بقاموس ويبستر Webster بثلاثة تعريفات، الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة."والثاني ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما. أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معني الالتزام وهو" حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام"(Webster,1961, p127).

يعرف (عاصي وحسين، 2008، ص2) الالتزام الوظيفي بأنه قناعة الفرد التامة قبوله بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

أما (أبو العلا، 2009، ص4) فيعرف الالتزام الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة .

أنواع الالتزام الوظيفي:

- **الالتزام الاستمراري** :ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل العلاقات والصداقات القوية والمزايا المادية للاستمرار وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويطلق على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية). (العجمي، 1998، ص4)
- **الالتزام العاطفي** :ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة(العجمي، 1998، ص4).
- **الالتزام المعياري** :ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوى يأخذونه في حسابهم إلى حد كبير، وجهات نظر الآخرين في حال أنهم تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا

انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (العجمي، 1998، ص5).

خصائص الالتزام الوظيفي

يتصف بالخصائص الآتية (أبو العلا، 2009، ص6) :

أ- يمثل الالتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والوظيفية وظواهر إدارية أخرى

ب- داخل التنظيم.

ج- كما أن الالتزام الوظيفي عبارة عن حالة غير ملموسة يتم التعرف عليها من ظواهر تنظيمية يمكن ملاحظتها من خلال سلوك العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تعبر عن مستوى ولائهم.

د- ومن خصائص الالتزام الوظيفي أيضاً أنه يحتاج إلى وقت طويل لتحقيقه والوصول إليه لأنه يمثل حالة من القناعة التامة للفرد، كما أنه لا يتأثر بعوامل سطحية عارضة. ومن خصائص الالتزام الوظيفي أنه يتأثر بعدة عوامل وظيفية وبالبيئة المادية للعمل.

تنمية الالتزام الوظيفي:

هناك الكثير من محددات الالتزام الوظيفي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام ,ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال (العجمي، 1998، ص6) ما يلي:

1- **الإثـراء الـوظيفي** Job Enrichment: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد.

2- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين** :يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3- **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـة**:كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة .فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم، ومن من المفيد النظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الالتزام الوظيفي بطريقة صحيحة.

العوامل التي تساعد في زيادة الالتزام الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في رفع مستوى الالتزام الوظيفي ومن أهمها نذكر ما يلي: (أبو العلا، 2009، ص18)

أ- **إشراك العاملين في التنظيم** :إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام الوظيفي للعاملين، ويزيد لديهم القدرة والرغبة في العمل الجماعي، الأمر الذي يفيد المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

ب- **إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين** :يبحث العاملون عن إشباع مجموعة من الحاجات الهامة في المنظمة التي يعمل فيها ويسعى لتحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوباً، بالإضافة إلى سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والمنظمة التي لا تشبع هذه الحاجات هي منظمة مقصرة، ويرتفع فيها معدل ترك الموظفين للعمل رغبة منهم في إشباع حاجاتهم في منظمات أخرى.

ج- **تحسين المناخ التنظيمي:** إن المنظمات ذات المناخ التنظيمي غير المناسب هي منظمات يزداد فيها معدل تسرب العاملين وتقل درجة التزامهم الوظيفي لذا فإن على هذه المنظمات أن تحسن من المناخ التنظيمي وبيئة العمل فيها.

د- **وضوح أدوار العاملين** :كلما كانت الأدوار واضحة داخل المنظمة تزداد مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين، حيث أن وضوح الأدوار يجعل العاملين قادرين على فهمها وتحقيقها بشكل أكبر .

هـ- **تحفيز العاملين:** إن وضع نظام مناسب للحوافز شامل للحوافز المادية والمعنوية يساعد في زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين.

أنماط الالتزام الوظيفي:

يوجد نمطين شائعين للالتزام الوظيفي حسب ما أشارت (سلامة، 2003، ص17) هما على النحو الآتي:

أولاً : الالتزام المؤثر: وهو ذلك الالتزام الذي يدل على رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم الوظيفية وشعورهم الايجابي تجاه المنظمة وعمل ما هو مطلوب منهم من لما فيه مصلحة المنظمة.

ثانياً: الالتزام المتواصل :ويمثل وعي العاملين للمنافع والامتيازات التي سيتمتعون بها في حال استمرارهم للعمل في المنظمة، مقارنة بفقدانهم لهذه المنافع إذا ما تركوا المنظمة.

الدراسات السابقة

الدراسات باللغة العربية

دراسة (أبو هتلة، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (730) مبحوثاً، وتم إعادة (590) إستبانة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتحليل بيانات

الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: 1-أن درجة توافر السياسات التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، 2-أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة، 3-وجود أثر السياسات التنظيمية (الأهداف، الدعم التنظيمي، علاقات العمل، الحوافز والترقية، وتقييم الأداء) في مستوى التمكين الوظيفي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، لما له من أثر إيجابي لتحسين أدائهم والتركيز على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق.

دراسة (السالم، 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وميداني وتناول الجزء النظري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوِّماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الإحصاء التحليلي (الإستدلالي) مثل قيمة مربع كاي (Chi-Square) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوِّماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقوِّمات التمكين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة التفويض.

دراسة (النفيسة،2011) بعنوان إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى الإداريات العاملات (غير المثبتات على نظام البنود) بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال التعرف على درجة إدراكهن لمفهوم التمكين، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهن. وقد تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1432هـ - 2011م.

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى إدراك التمكين (بشكل عام) لدى أفراد العينة مرتفع، حيث كان مستوى إدراك المسئولية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بعد الاستقلالية، ثم بعد المشاركة. وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام المستمر بتحسين الشعور لدى الموظفين بمعنى وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية والمسئولية عما يقومون به من أعمال لتحقيق

التوافق بين توقعات الإدارة وتوقعاتهم، وذلك من خلال إعادة النظر في توصيف كافة الوظائف والمسئوليات وشرح كل ما يتعلق بمتطلبات العمل.

دراسة (فلاق وبن قدور، 2009) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيدا عن المحسوبية.

دراسة (القاضي، 2008)أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية والتدريب الإداري بأبعاده والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (أبعاد التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (التدريب الإداري) لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

بينت النتائج الدراسة أن البرامج التدريبية تؤثر إيجابياً على المشاركين في مجالي التدريب والبحث العلمي رغم عدم كفايتها، كما كشفت الدراسة عن نقص كبير في البرامج التدريبية وضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وقد أبدى المشاركين رضاهم عن البرامج التدريبية في توافرها داخل الجامعة وخارجها وعن رغبتهم في المشاركة في برامج مماثلة.

دراسة(القويدر، 2007) بعنوان" علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم 249 مديراً .توصلت الدراسة إلى إن تصورات المديرين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً، وأيضاً تصورات المديرين حول مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في الكرك.

دراسة(العساف، 2006) بعنوان"التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين كان متوسطاً ومستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي كان مرتفعاً ومستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاُ و في ضوء ذلك أوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وزيادة الالتزام

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها و زيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية و بقائهم في مراكز عملهم.

دراسة (أندراوس، 2006) بعنوان" درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية كما تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للفصل الأول من العام الجامعي2005-2006 والبالغ عددهم 468. و بينت نتائج الدراسة شيوع ممارسة التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية كما بينت الدراسة شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة:دقة المعلومات وتوافرها بدرجة ما بين عالية وعالية جداً و فرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسة الإدارية والسلوك القيادي بدرجة عالية جداً والقيم التنظيمية بدرجة عالية جداً وأوصى الباحث بتجذير مفهوم التمكين في ثقافة الجامعات بشكل أكثر فاعلية مما هو موجود على أرض الواقع كما دعت الدراسة إلى معالجة مجموعة من أوجه القصور الخاصة بمجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي.

دراسة (العازمي،2006) بعنوان"درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجه نظر العاملين معهم" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويون. وقد توصلت النتائج إلى أن درجة الالتزام تراوحت ما بين كبيرة جدا و كبيرة. و أوصى الباحث بالعمل على توضيح الدور الذي يقوم به القادة التربيون للعاملين معهم ذلك انه دور إرشادي لا يعتمد على سلطة المركز الوظيفي كمرجعية إدارية والقيام بدراسات تتناول الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في المؤسسات التربوية بدولة الكويت بحيث تتناول

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي مثل العوامل الديموغرافية، كما أوصى أيضا بعقد دورات وندوات بشكل دوري بهدف إطلاع القادة التربويين على آخر المستجدات و الأبحاث الجديدة المتعلقة بعملهم.

دراسة(الزيدانيين، 2006) بعنوان"أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية واشتملت عينة الدراسة (553)موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً و تصوراتهم حول الجودة الشاملة كانت مرتفعة أيضاً كما بينت الدراسة وجود أثر هام و ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. كما تبين من النتائج أن الجودة الشاملة تساهم في زيادة درجة الالتزام الاستمراري لدى العاملين في المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي الموجود في إدارة المؤسسات المالية الأردنية بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً و عملياً وربطه بأبعاد إدارية أخرى جديدة كبناء الفريق لما له من اثر ايجابي على عملية التمكين.

الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة (Emerson, 2012)هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل من تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد في الاتحاد الجمركي، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت الدراسة في منظمة اوكسفام البريطانية وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج من أهمها أن يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار وأن يتم تفويضهم بالسلطات اللازمة لعملهم، كما توصلت الدراسة بضرورة تقييم وسائل الاتصال في الاتحاد الجمركي \بحيث

يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، وتوصلت الدراسة بضرورة ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين

دراسة (Gerbert, et.al, 2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التمكين على استمرارية الموظفين في بولندا، واعتمد البحث على عينة من الشركات بلغت (40) شركة، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا ففي ظل الاستحواذ من قبل المستثمرين الأجانب يشعر الموظفين بالإحباط ويعتبر التمكين فرصة يجب اغتنامها في ظل تطبيق الخصخصة لضمان التزام الموظفين وولائهم للشركات.

دراسة (Hui, 2011)

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تمكين العاملين على الالتزام التنظيمي ، أجريت الدراسة على عينة من موظفي شركات الاتصالات في هونغ كونغ وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن الاهتمام بالدعم الوظيفي من جهة المدراء ورؤساء الأقسام المباشرين يزيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي يقلل دوران العمل لديهم ويزيد من التزامهم التنظيمي.

إن أنظمة الأجور المتبعة بحاجة إلى تعديلات حتى يتم تحفيز الموظفين للالتزام بشكل أكبر حيث يعد الجانب المادي في التحفيز من أكثر أبعاد التمكين تأثيرا على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وبينت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الراتب والجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (Tayyab 2006) هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات و نتائج الالتزام التنظيمي

لدى موظفي القطاع العام في الباكستان. قام الباحث بدراسة نموذج المكونات الثلاثة للالتزام لـ Meyer and Allen's وهي البعد Dimensionality، التنسيق الداخلي Internal Consistency والمصداقية Validity. وأظهرت النتائج بأن مستويات التنسيق الداخلي للالتزام والفعّال كانت مرضية، بينما كان مستوى التنسيق الداخلي للالتزام المعياري متدنية.

دراسة (Halvorsen ،2005) . هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم أفضل لعناصر ومستويات الرضا والتمكين للمشرفين الميدانيين في قطاع الإنشاءات السكنية وقياس مدى الرضا والتمكين لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من 400 شركة تم اخذ عينة مكونة من (122) مشرف ميداني. وقد أظهرت النتائج أن غالبية المشرفين يشعرون بالرضا وممكنين وبينت أن هناك ثلاث عناصر رئيسة للتمكين وهي(السلطة والمشاركة و المسؤولية) و ثلاثة عناصر أساسية للرضا وهي(القيم، التدريب،ثقة العاملين بالإدارة). وقد أوصى الباحث بالقيام بمزيد من الدراسات في هذا الموضوع للحصول على فهم أوضح لاتجاهات الإدارة في تمكين العاملين وتحقيق الرضا لديهم.

دراسة (Ravichandran and Gilmore,2005)هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة ما بين التمكين ومعدل دوران الطلاب العاملين في خدمات الطعام في الجامعة، تم دراسة المتغيرات الوسيطة و هي دور الرضا الوظيفي والسلطة عن بعد.أظهرت النتائج بأن التمكين يؤثر بشكل مباشر على رغبة الطلاب العاملين بترك العمل و بينت بأن السلطة عن بعد لها علاقة مباشرة وغير مباشرة سلبية مع الرغبة في ترك العمل.

دراسة (John , 2005) " هدفت الدراسة إلى تقييم برامج مشاركة وتمكين العاملين والممارسات في الوحدات الصناعية المختارة في Karnataka و تحديد العوامل المساعدة

لتطبيق برامج مشاركة وتمكين العاملين . أظهرت النتائج وجود ثلاثة عوامل تسهل توفير الظروف الضرورية لنجاح تطبيق برامج مشاركة وتمكين العاملين وهي منح الصلاحيات والدعم من الإدارة العليا، الدعم من الإدارة الوسطى و الدعم من قبل المشرفين المباشرين.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بكونها تجرى في بيئة الأعمال الأردنية التي ومن وجهة نظر الباحث تفتقر إلى الأبحاث التي تناقش أثر أبعاد التمكين الإداري (المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، العمل الجماعي، التدريب، تفويض السلطة)، على الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري)، الأمر الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، مما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة التي اهتمت بشكل أكبر بمفهوم التمكين وأثره على أداء العاملين.

إن الدراسات السابقة تطرقت إلى اثر التمكين الإداري على مجموعة من المتغيرات مثل الإبداع الإداري والرضا الوظيفي، غير أن هذه الدراسة تتناول أثر التمكين الإداري على الالتزام الاستمراري والعاطفي والأخلاقي لدى الموظفين.

كما تتميز هذه الدراسة كونها تجرى على دائرة هامة هي دائرة الجمارك الأردنية التي تمد الموازنة الأردنية بإيرادات كبيرة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولا:منـهج الدراسة

ثانياً:مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً:أدوات الدراسة

خامسا: صدق الاستبانة وثباتها

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولا:أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية .

ويسعى المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى مقارنة وتفسير وتقييم واقع التمكين أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1-**المصادر الثانوية:**حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2- **المصادر الأولية:**لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على موظفي دائرة الجمارك الأردنية.

ثانياً:مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وبالرجوع إلى دائرة الجمارك تبين أن هناك(1576) موظفا يعملون في (21) مديرية و(5) مراكز.

ثالثاً:عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة عشوائية، فقد تم توزيع (370)استبانه على عينة الدراسة وقد تمكن الباحث من استرداد (300)استبانة من عينة الدراسة وزعها الباحث على خمس مراكز رئيسية وجميع المديريات في الدائرة ها كما هو موضح في الجدول (1).

جدول رقم (1): المديريات والمراكز

المديريات والمراكز الجمركية	عدد الموظفين في كل مركز	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل
جمرك العقبة	531	72
جمرك عمان	204	43
جمرك الحرة الزرقاء	152	21
جمرك سحاب	82	26
جمرك مطار التخليص	126	33
المركز الرئيسي (الدائرة)	481	105
المجموع	1576	300

رابعا: أداة الدراسة

خطوات بناء الاستبانة: تم بناء استبانة حول واقع التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية, تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب: (الجنس, المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة, الموقع الوظيفي,العمر)

يتكون القسم الثاني من 46 فقرة تشرح التمكين الإداري ويتكون من خمسة محاور:

وتم الاعتماد على دراسة (Halvorsen،2005) للخروج بالمحاور الآتية:

المحور الأول : المشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: التحفيز ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: العمل الجماعي ويتكون من (7) فقرات.

المحور الرابع: تدريب العاملين ويتكون من (6) فقرات.

المحور الخامس: تفويض السلطة ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الالتزام الوظيفي ويتكون من ثلاثة محاور:

وتم الاعتماد على دراسة (John , 2005) للخروج بالمحاور الآتية:

المحور الأول: الالتزام الاستمراري ويتكون من (4) فقرات .

المحور الثاني: الالتزام العاطفي ويتكون من (4) فقرات .

المحور الثالث: الالتزام المعياري ويتكون من 4 فقرات.

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من المتغيرات على النحو التالي:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

خامسا: صدق الاستبانة وثباتها

أ- صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

1- **صدق الظاهري** : عرض الباحث الاستبانة على مجموعه من المحكمين تألفت من (5) من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في الإدارة وأسماء المحكمين مدرجة بالملحق رقم (2) وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذالك خرج الاستبيان في صورته النهائية في الملحق رقم (1).

2- **صدق القياس:**

1- **الصدق الداخلي Internal Validity**

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الصدق الداخلي

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية للمحور.

يوضح جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية alpha=0.05 وبذلك يعتبر هذا المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2) : معامل الارتباط بين كل فقرات المحور الأول (تمكين العاملين) والدرجة الكلية للمحور

	التمكين	معامل الصدق الداخلي	القيمة الاحتمالية
1	**المشاركة في اتخاذ القرار**	.599	.000
2	**التحفيز**	.534	.000
3	**العمل الجماعي**	.614	.000

4	**تدريب العاملين**	.564	.000
5	**تفويض السلطة**	.568	.000

2- **الصدق البنائي** Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها, ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع القسم الذي ينتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية لهذا القسم دالة إحصائيا عند مستوى معنوية alpha=0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور هذا القسم صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) : معامل الارتباط بين كل درجة محور من محاور القسم الثاني والدرجة الكلية

م	المحور	**معامل الصدق الداخلي**	**القيمة الاحتمالية**(Sig.)
1	الالتزام الاستمراري	0.432	*0.000
2	الالتزام العاطفي	0.636	*0.000
3	الالتزام المعياري	0.698	*0.001

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة alpha= 0.05

ب- ثبات الاستبانة(Reliability) :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو إذا تم تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط،أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير في ما لو تم إعادة الدراسة مستقبلاً.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانه الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

جدول رقم(4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	المشاركة في اتخاذ القرار	0.850
2	التحفيز	0.795
3	العمل الجماعي	0.930
4	تدريب العاملين	0.951
5	تفويض السلطة	0.717
6	الالتزام الاستمراري	0.90
7	الالتزام العاطفي	0.815
8	الالتزام المعياري	0.849

يتبين من نتائج الاختبار الموضحة في جدول (4) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ تتراوح بين0.717 و0.951 لكل محور من محاور الاستبانة وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي ملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذالك يكون الباحث قد

تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها .

سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية حيث أن المقياس المستخدم (1-5) وهو مقياسي ليكرت ذي التوزيع الخماسي وكذالك فان حجم العينة 300 يعتبر كبيرا بما فيه الكفاية حتى نعتبر أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وذلك حسب نظرية النهائية المركزية التي تنص على انه إذا كان العينة 30 فأكثر فان توزيع المعاينة للمتوسط الحسابي لعينة أخذت من أي مجتمع يتتبع تقريبا التوزيع الطبيعي.

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحساب والمتوسط الحسابي: وذلك لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2_ اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

3_ معامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient) لقياس درجة الارتباط: حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.

4- اختبار (T-test)

5- اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

6- الانحدار (Regression)

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

عرض نتائج الدراسة

اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

عرض نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية حيث تم توزيع (370) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (300) استبانة صالحة لأغراض التحليل.

وبعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الصدق الداخلي ، ومعامل كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار لإيجاد التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) .

رابعا: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	24	8
من 25 إلى اقل من 35 سنة	138	46
من 35 إلى اقل من 45 سنة	90	30
من 45 إلى أقل من 55 سنة	48	16
55 سنة فأكثر	0	0
المجموع	300	100.0

يتبين من الجدول أن ما نسبته 8% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة, وأن 46% أعمارهم تتراوح بين 25 إلى أقل من 35 سنة, وأن 30% أعمارهم تتراوح من 35 إلى اقل من 45 سنة, وان 16% أعمارهم من 45إلى اقل من 55 سنة. تدل النتائج على أن هناك تنوع في متوسط أعمار عينة الدراسة, وهذا يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية.

2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	246	82
أنثى	54	18
المجموع	300	100.0

يبين الجدول أن ما نسبته 82%من عينة الدراسة من الذكور و 18% من الإناث. هذا يعني أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور وقد بلغت نسبتهم خمسة أضعاف عدد الإناث تقريبا.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	30	10
5 -10 سنوات	126	42
أكثر من 10 سنوات	144	48
المجموع	300	100.0

يبين الجدول أن ما نسبته 10% من عينة الدراسة هم اقل من 5 سنوات من حيث الخبرة و 42% من عينة الدراسة ما بين 5 -10 سنوات من حيث الخبرة و48 % من عينة الدراسة هم أكثر من 10 سنوات من حيث الخبرة.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	**العدد**	**النسبة المئوية %**
توجيهي	66	22
دبلوم	42	14
بكالوريوس	144	48
ماجستير	42	14
دكتوراه	6	2
المجموع	300	100

تبين النتائج الموضحة في الجدول (4) أن 22% من أفراد العينة هم من حملة توجيهي , 14% هم من حملة دبلوم, وأن ما نسبته 48% هم من حملة بكالوريوس وأن ما نسبته 14% هم وأن ما نسبته 2% هم من حملة دكتوراه

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الوظيفي

جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
موظف	210	70
رئيس قسم	72	24
مساعد مدير	12	4
مدير	6	2
المجموع	300	100

تبين النتائج الموضحة في الجدول (6) أن 70% من أفراد العينة هم من فئة موظف , 24% هم من فئة رئيس قسم, وأن ما نسبته 4% هم من فئة مساعد مدير وأن ما نسبته 2 % هم من فئة مدير.

نتائج أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)؟

من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة تم تقسيم السؤال إلى مجالات على النحو الآتي:

القسم الأول مجالات التمكين:

أولاً مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

الجدول رقم (10)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q7	تتوفر لدى العاملين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	.67907	4.02	80.4
Q8	يؤخذ باقتراحات الموظفين قبل اتخاذ قرارات العمل.	.96098	3.86	77.2
Q11	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسام أخرى.	.48121	3.84	76.8
Q6	يتم استشارة موظفي القسم في حال اتخاذ قرار يخص عملهم.	1.0541	3.82	76.4
Q9	يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل اليومية.	.96598	3.70	74
Q10	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسامهم.	1.0767	3.62	72.4
Q12	تضع إدارة دائرة الجمارك القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.	1.3879	3.2000	64

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q7	تتوفر لدى العاملين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	.67907	4.02	80.4
Q8	يؤخذ باقتراحات الموظفين قبل اتخاذ قرارات العمل.	.96098	3.86	77.2
Q11	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسام أخرى.	.48121	3.84	76.8
Q6	يتم استشارة موظفي القسم في حال اتخاذ قرار يخص عملهم.	1.0541	3.82	76.4
Q9	يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل اليومية.	.96598	3.70	74
Q10	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسامهم.	1.0767	3.62	72.4
Q12	تضع إدارة دائرة الجمارك القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.	1.3879	3.2000	64
الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار.		1.515	3.722	74.45

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة الموافقة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.72) والنسبة المئوية التي بلغت (74.45%) مما يشير إلى أن إدارة الجمارك تشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات بدرجة عالية.

وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة السابعة التي تنص على أنه "تتوفر لدى العاملين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم"، وبلغت نسبة الموافقة عليها (80.4%).

أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة الثانية عشرة التي تنص على "أن إدارة دائرة الجمارك تضع القرارات دون الرجوع إلى الموظفين" وهذا يدل على أن الإدارة تشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتعزز هذه النتيجة أن إدارة الجمارك تقوم بتمكين العاملين فيها.

ثانيا مجال التحفيز

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (11)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحفيز

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q14	تقدم إدارة دائرة الجمارك مكافآت للموظفين المجتهدين.	4.15272	4.1800	83.6
Q15	نظام الأجور في إدارة دائرة الجمارك جيد ويرضى طموحات الموظفين.	.86144	4.0200	80.4
Q17	تهتم إدارة دائرة الجمارك برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	1.03788	3.9200	78.4
Q19	بيئة العمل في دائرة الجمارك تشجع الموظفين على العمل بحماس.	1.03342	3.6600	73.2
Q18	يوجد في دائرة الجمارك نظام للترقية يتسم بالعدالة.	1.20551	3.5400	70.8
Q13	تتعامل إدارة دائرة الجمارك مع الموظفين بشكل شفاف.	1.15518	3.5000	70
Q16	يتسم توزيع العمل في دائرة الجمارك بالعدالة.	1.20933	3.3200	66.4
الدرجة الكلية لمجال التحفيز.		1.52	3.37	74.6

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة الموافقة على مجال التحفيز كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.37) والنسبة المئوية التي بلغت (74.6%) مما يشير الى أن إدارة الجمارك تحفز الموظفين بدرجة عالية.

وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الرابعة عشرة التي تنص على أن" إدارة دائرة الجمارك تقدم مكافآت للموظفين المجتهدين"، وبلغت نسبة الموافقة عليها (83.6%).

أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة السادسة عشرة التي تنص على أن" توزيع العمل في دائرة الجمارك يتسم بالعدالة"، بالتالي يمكن القول أن هناك رضا من العاملين في دائرة الجمارك عن المكافئات المقدمة للمجتهدين، غير أن هناك تحفظ على قضية توزيع العمل بين الموظفين، حيث يرى البعض بوجود ظلم في هذه المسألة.

ثالثاً مجال العمل الجماعي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (12)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العمل الجماعي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q23	يمكن نقل المعلومات التي تعلق بالعمل بين الموظفين في دائرة الجمارك بسهولة ويسر.	.82503	3.9600	79.2
Q26	تشجع إدارة دائرة الجمارك على ثقافة العمل الجماعي.	1.06686	3.8400	76.8
Q20	يجتمع المدير دورياً مع الموظفين ويتبادلوا الرأي حول العمل بروح الفريق الواحد.	1.08551	3.8400	76.8
Q24	الموظفون في دائرة الجمارك على اطلاع دائم بكل التطورات التي تحصل في بيئة عملهم.	1.03497	3.8200	76.4
Q22	يتسم الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك بالمرونة.	.95679	3.7400	74.8

Q25	يتم تكوين فرق عمل في دائرة الجمارك للاستفادة من الخبرات المتنوعة فيه.	.99039	3.6800	73.6
Q21	يتم عقد جلسات عصف ذهني في دائرة الجمارك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الموظفين.	1.04097	3.6000	72
الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي.		1.000	3.78	75.64

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة الموافقة على مجال العمل الجماعي كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.782) والنسبة المئوية التي بلغت (75.64%) مما يشير الى أن إدارة الجمارك تبث في الموظفين روح العمل الجماعي.وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثالثة والعشرين التي تنص على أنه "يمكن نقل المعلومات التي تعلق بالعمل بين الموظفين في دائرة الجمارك بسهولة ويسر"، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (79.2%). أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة الحادية والعشرون التي تنص على أنه "يتم عقد جلسات عصف ذهني في دائرة الجمارك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الموظفين" ، يلاحظ هنا أن دائرة الجمارك تعتمد العمل الجماعي في عملها، من خلال الاجتماعات ونقل المعلومات بسهولة ويسر بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعزّز فكرة العمل الجماعي في دائرة الجمارك.

رابعاً مجال تدريب العاملين

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (13)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تدريب العاملين

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q29	يتم استخدام طرق تدريبية متنوعة ومشوقة.	1.09159	3.8200	76.4
Q27	تهتم دائرة الجمارك بإكساب الموظفين مهارات إدارية وفنية بشكل دائم.	.93965	3.8000	76
Q28	تقدم إدارة دائرة الجمارك برامج تدريبية متوازنة وتركز على احتياجات الموظفين الحقيقية.	1.09801	3.7200	74.4
Q32	لتغذية الراجعة من برامج التدريب في دائرة الجمارك مجدية.	1.19799	3.6400	72.8
Q30	لتوقيت الذي تعقد فيه الدورات مناسب للموظفين في الدائرة.	1.15083	3.6000	72
Q31	يتم إشراك الموظفين عند تصميم البرنامج التدريبي في الدائرة.	1.17088	3.4400	68.8
الدرجة الكلية لمجال تدريب العاملين.		1.108	3.67	73.4

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال تدريب العاملين كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.67) والنسبة المئوية التي بلغت (73.4%) مما يشير إلى أن إدارة الجمارك تهتم بتدريب العاملين في الدائرة. وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة التاسعة والعشرون التي تنص على أنه "يتم استخدام طرق تدريبية متنوعة ومشوقة" ، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (76.4%). أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة الحادية والثلاثين التي تنص على أنه "يتم إشراك الموظفين عند تصميم البرنامج التدريبي في الدائرة" ، ويلاحظ أن إدارة دائرة

الجمارك تعدَ التدريب ركنا أساسيا في عملها وتستخدم في هذا المجال طرقاً وأساليب إشرافية مميزة.

خامساً مجال تفويض السلطة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (14)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تفويض السلطة

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q39	يتم عقاب الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في دائرة الجمارك.	.90239	4.2200	84.4
Q38	يوجد رقابة على الموظفين من قبل الرئيس المباشر لضمان عدم الاستغلال السيئ للصلاحيات.	.72232	4.2000	84
Q35	يتم تعديل وتطوير الصلاحيات الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك مع مرور الوقت.	.91125	3.8200	76.4
Q33	يتم منح الموظفين في الدائرة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم	1.04097	3.8000	76
Q34	تعتمد إدارة دائرة الجمارك على مركزية العمل	1.26322	3.6400	72.8
Q37	يتوفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	1.20467	3.5600	71.2

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q39	يتم عقاب الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في دائرة الجمارك.	.90239	4.2200	84.4
Q38	يوجد رقابة على الموظفين من قبل الرئيس المباشر لضمان عدم الاستغلال السيئ للصلاحيات.	.72232	4.2000	84
Q35	يتم تعديل وتطوير الصلاحيات الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك مع مرور الوقت.	.91125	3.8200	76.4
Q33	يتم منح الموظفين في الدائرة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم	1.04097	3.8000	76
Q34	تعتمد إدارة دائرة الجمارك على مركزية العمل	1.26322	3.6400	72.8
Q37	يتوفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	1.20467	3.5600	71.2
Q36	يمكن للموظفين في دائرة الجمارك من اتخاذ قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	1.25445	3.5400	70.8
الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة		1.04	3.825	76.51

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة الموافقة على مجال تفويض السلطة كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.82) والنسبة المئوية التي بلغت (76.5%) مما يشير إلى أن إدارة الجمارك تفوّض السلطة للعاملين في الدائرة. وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة التاسعة والثلاثون التي تنص على أنه "يتم عقاب الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في دائرة الجمارك"، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (84.4%). أما أقل الفقرات موافقةً

فكانت الفقرة السادسة والثلاثون التي تنص على أنه "يمكن للموظفين في دائرة الجمارك من اتخاذ قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر"، ويلاحظ أنه وبالرغم من مستوى التفويض الذي تمنحه إدارة دائرةالجمارك للعاملين إلا أن الموظفين لا زالوا يرجعون للإدارة في معظم القرارات التي هم بصدد اتخاذها.

جميع مجالات التمكين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور التمكين، وذلك على النحو التالي:

الجدول (15)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع مجالات التمكين:

1	الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرار.	1.5151	3.7228	74.457
2	الدرجة الكلية للتحفيز.	1.5222	3.374	74.68
3	الدرجة الكلية للعمل الجماعي.	1.000	3.782	75.64
4	الدرجة الكلية لتدريب العاملين.	1.1081	3.67	73.4
5	الدرجة الكلية لتفويض السلطة.	1.042	3.825	76.51
الدرجة الكلية لمجالات التمكين في دائرة الجمارك الأردنية		1.168	3.66	75.06

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التمكين في دائرة الجمارك الأردنية بلغ (75.0)، حيث حاز مجال تفويض السلطة على أعلى نسبة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت(76.5%)، تلاه مجال العمل الجماعي الذي حصل على نسبة موافقة (75.6%)، وجاء بعدهما مجال التحفيز بنسبة مئوية بلغت (74.6%) من ثم جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة مئوية وصلت إلى (74.4%)، وأخيرا جاء مجال تدريب الموظفين بنسبة مئوية بلغت (73.4%).

القسم الثاني مجالات الالتزام الوظيفي:

المجال الأول: الالتزام الاستمراري

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (16)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام الاستمراري

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q40	يشعر الموظفون أنهم يكسبون الكثير عند الاستمرار في العمل في دائرة الجمارك على المدى البعيد.	.75731	4.2200	84.4
Q42	لو أتيحت فرصة للعمل في مجال آخر غير الجمارك للموظفين سيتركون العمل.	1.9287	3.7400	74.8
Q41	توفر إدارة دائرة الجمارك للموظفين المناخ الجيد للاستمرار في العمل.	1.11343	3.6200	72.4
Q43	سيترك الموظفون دائرة الجمارك لو أتيحت لهم فرصة للعمل براتب أعلى.	1.51461	3.4400	68.8
الدرجة الكلية للالتزام الاستمراري		1.32	3.75	75.1

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال الالتزام الاستمراري كانت مرتفعة بدلالة المتوسط الحسابي (3.7) والنسبة المئوية التي بلغت (75.1%) مما يشير إلى أن هناك التزاما استمراريا للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الأربعون التي تنص " يشعر الموظفون أنهم يكسبون الكثير عند الاستمرار في العمل في دائرة الجمارك على المدى البعيد "، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (84.4%). أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة الثالثة والأربعون التي تنص على أنه "سيترك الموظفون دائرة الجمارك لو أتيحت لهم فرصة للعمل براتب أعلى" ، ويلاحظ وجود درجة عالية من الالتزام بالاستمرار في العمل في دائرة الجمارك مهما كانت المحفزات.

المجال الثاني: الالتزام العاطفي

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (17)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام العاطفي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q47	يشعر الموظفون بالانتماء لدائرة الجمارك.	.83205	4.3000	86
Q45	يعكس الموظفون صورة جيدة عن دائرة الجمارك.	.72967	4.2857	85.714
Q44	يشعر الموظفون بالفخر للانتماء لدائرة الجمارك الأردنية.	.99544	4.1800	83.6
Q46	يشجع الموظفون أفراد المجتمع على العمل في دائرة الجمارك.	.96598	4.1000	82
الدرجة الكلية لمجال الالتزام العاطفي.		0.880	4.216	84.3

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة الموافقة على مجال الالتزام العاطفي كانت مرتفعة جداً بدلالة المتوسط الحسابي (4.216) والنسبة المئوية التي بلغت (84.3%) مما يشير إلى أن هناك التزاما عاطفياً لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة السابعة والأربعون التي تنص على أنه "يشعر الموظفون بالانتماء لدائرة الجمارك" ، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (86%).

أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة السادسة والأربعون التي تنص على أنه "يشجع الموظفون أفراد المجتمع على العمل في دائرة الجمارك"، ويلاحظ وجود درجة عالية من الالتزام العاطفي

تجاه العمل في دائرة الجمارك الأردنية وهذا يدل على انتماء الموظفين للدائرة وتفضيلهم لها عن سائر الأعمال.

المجال الثالث: الالتزام المعياري

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (18)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام المعياري

رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
Q49	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من أداء في العمل.	.59732	4.380	87.6
Q48	يهتم الموظفون بسمعة دائرة الجمارك ومدى تحقيقها لأهدافها.	.62586	4.360	87.2
Q51	الموظفون مستعدون لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل دائرة الجمارك.	.59293	4.360	87.2
Q50	الموظفون مستعدون للتنقل بين أقسام دائرة الجمارك طالما ذلك في مصلحة العمل.	.78336	4.220	84.4
الدرجة الكلية لمجال الالتزام المعياري		0.649868	4.33	86.6

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على مجال الالتزام المعياري كانت مرتفعة جداً بدلالة المتوسط الحسابي (4.33) والنسبة المئوية التي بلغت (87.6) مما يشير إلى أن هناك التزاما معيارياً لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة التاسعة والأربعون التي تنص " يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من أداء في العمل" ، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها (87.6%). أما أقل الفقرات موافقةً فكانت الفقرة الخمسون التي تنص "الموظفون

مستعدون للتنقل بين أقسام دائرة الجمارك طالما ذلك في مصلحة العمل" ، ويلاحظ وجود درجة عالية من الالتزام الأخلاقي تجاه العمل في دائرة الجمارك الأردنية وهذا يدل على الدرجة العالية من أخلاقيات العمل التي يتمتع بها العاملون في دائرة الجمارك الأردنية.

جميع مجالات الالتزام الوظيفي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الالتزام الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع مجالات الالتزام الوظيفي

1	الدرجة الكلية للالتزام الاستمراري.	1.328	3.75	75.1
2	الدرجة الكلية للالتزام العاطفي.	0.8807	4.21	84.32
3	الدرجة الكلية للالتزام المعياري.	0.6498	4.33	86.6
الدرجة الكلية لمجال الالتزام الوظيفي		0.953	4.100	82.0

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية بلغت (82%)، حيث كانت أعلى درجة التزام هي الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، ونسبة مئوية بلغت (86.6%)، تلاه الالتزام العاطفي بنسبة بلغت (84.32%)، وأخيرا حلّ الالتزام الاستمراري بنسبة بلغت (75.1%)

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام

الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الالتزام الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α ≥ 0.05) والجدول (20) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (20)تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression) لاختبار أثر أبعاد التمكين على الالتزام الوظيفي

أبعاد التمكين	F	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة *	مستوى دلالة t
المشاركة في اتخاذ القرار	5.979	0.169	0.620	4.913	0.000
التحفيز	5.391	0.153	0.464	3.745	0.000
العمل الجماعي	4.29	0.253	0.542	3.370	0.000
تدريب العاملين	5.761	0.226	0.724	6.754	0.000
تفويض السلطة	15.568	0.141	0.156	1.857	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05)

يتضح من الجدول السابق أن جميع إبعاد التمكين لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، كما يتضح أن قيمة (F) أكبر من (2.0096)، وهذا يعزز من قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد وجود أثر لجميع أبعاد التمكين على الالتزام الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (21) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (21)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	Beta	F	R	R^2	Adjusted R^2	مستوى معنوية
رفض	0.459	17.793	0.834	0.695	0.656	0.000

كانت قيمة الاختبار F مساوية لـ17.793، أما مستوى معنوية الإحصائية فبلغت (0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R^2 التي بلغت (0.695)، والتي توضح مستوى التباين في المتغير الالتزام الاستمراري الذي يفسره مستوى التباين في المتغير المستقل أبعاد التمكين، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

Ha: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الالتزام العاطفي في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) والجدول (22) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (22)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

مستوى معنوية	Adjusted R^2	R^2	R	F	Beta	نتيجة الفرضية العدمية
0.000	0.815	0.828	0.910	38.947	0.403	رفض

كانت قيمة الاختبار F مساوية لـ38.947، على مستوى دلالة إحصائية بلغت (0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R^2 التفسيرية والتي بلغت (0.828)، والتي توضح مستوى التباين في المتغير الالتزام العاطفي الذي يفسره مستوى التباين في المتغير المستقل أبعاد التمكين وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

Ha : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر لتمكين العاملين بأبعاده على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) والجدول (23) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (23)

اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

نتيجة الفرضية العدمية	Beta	F	R	R^2	Adjusted R^2	مستوى معنوية
رفض	0.591	46.012	0.925	0.855	0.837	0.000

كانت قيمة الاختبار F مساوية لـ46.012، وعند مستوى دلالة إحصائية بلغت (0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا معزز بارتفاع قيمة R^2 التفسيرية والتي بلغت (0.855)، والتي توضح مستوى التباين في المتغير الالتزام المعياري الذي يفسره مستوى التباين في المتغير المستقل أبعاد التمكين وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$(\alpha \leq 0.05)$ في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، العمر).

أولاً: متغير الجنس

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$(\alpha \leq 0.05)$ في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير الجنس. تم تطبيق اختبار T-Testعلى علامات بنود الاستبانة لفئات متغير الجنس، و كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (24) T-test لدراسة تأثير متغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى معنوية
التمكين	ذكر	246	3.6092	.12591	1.035	.309
	أنثى	54	3.6155	.11614		
الالتزام الاستمراري	ذكر	246	3.5813	.14130	.049	.825
	أنثى	54	3.5874	.13688		

الالتزام العاطفي	ذكر	246	3.6031	.12824	.853	.356
	أنثى	54	3.6189	.12555		
الالتزام المعياري	ذكر	246	3.5936	.13284	.072	.788
	أنثى	54	3.5959	.13287		

نلاحظ أن مستوى معنوية على جميع متغيرات الدراسة كان أكبر من (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير الجنس. تم تطبيق اختبار T-Testعلى علامات بنود الاستبانة لفئات متغير الجنس.

ثانياً: متغير العمر

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير العمر"، تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير العمر، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (25) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير العمر

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	معنوية
التمكين	.064	4	.016	1.068	.372
	7.454	295	.015		
	7.518	399			
الالتزام الاستمراري	.007	4	.002	.088	.986
	9.743	295	.020		
	9.750	399			
الالتزام العاطفي	.079	4	.020	1.217	.303
	8.028	295	.016		
	8.107	399			
الالتزام المعياري	.083	4	.021	1.183	.317
	8.706	295	.018		
	8.790	399			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى معنوية لجميع مجالات متغير العمر أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير العمر".

ثالثاً متغير المؤهل العلمي

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي" تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (26) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير المؤهل العلمي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	معنوية
التمكين	.046	4	.015	1.024	.381
	7.472	295	.015		
	7.518	399			
الالتزام الاستمراري	.082	4	.027	1.399	.242
	9.668	295	.019		
	9.750	399			
الالتزام العاطفي	.039	4	.013	.790	.500
	8.068	295	.016		
	8.107	399			
الالتزام المعياري	.092	4	.031	1.742	.158
	8.698	295	.018		
	8.790	399			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى معنوية لجميع مجالات متغير المؤهل العلمي أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \le 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \le 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي " تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير المركز الوظيفي ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (27) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير المركز الوظيفي

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	معنوية
التمكين	.039	3	.013	.758	.519
	3.440	296	.017		
	3.479	299			
الالتزام الاستمراري	.029	3	.010	.470	.704

	4.103	296	.021		
	4.132	299			
الالتزام العاطفي	.035	3	.012	.679	.566
	3.372	296	.017		
	3.406	299			
الالتزام المعياري	.042	3	.014	.766	.515
	3.600	296	.018		
	3.642	299			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى معنوية لجميع مجالات متغير المركز الوظيفي أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

خامساً: متغير سنوات الخبرة

من اجل اختبار الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة " تم تطبيق اختبار التباين الأحادي One way ANOVA على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير سنوات الخبرة ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (28) اختبار التباين الأحادي ANOVA لدراسة تأثير متغير سنوات الخبرة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	معنوية
التمكين	21.877	2	10.938	22.861	.000
	142.108	297	.478		
	163.985	299			
الالتزام الاستمراري	31.594	2	15.797	6.638	.002
	706.774	297	2.380		
	738.368	299			
الالتزام العاطفي	2.070	2	1.035	2.050	.131
	146.935	291	.505		
	149.005	293			
الالتزام المعياري	9.764	2	4.882	18.514	.000
	78.316	291	.264		
	88.080	293			

يتبين من الجدول إن قيمة مستوى معنوية تتراوح ما بين (0.00) و (.131) وهذا يعني أنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين على الالتزام العاطفي.

الفصل الخامس

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أشارت الدراسة إلى وجود درجة تمكين عالية للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية على جميع محاور التمكين(75.06%)، ودرجة عالية من الالتزام الوظيفي بلغت نسبتها (82%) وفيما يلي توضيح النتائج حسب مجالات الدراسة:

- **مجال المشاركة في اتخاذ القرار:** بلغت نسبة الموافقة على مجال المشاركة في اتخاذ القرار (74.45%)، حيث تبين أن العاملين تتوفر لديهم المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم، كما اتضح أنه يؤخذ باقتراحات الموظفين قبل اتخاذ قرارات العمل، ومن أشكال المشاركة في اتخاذ القرار كما أشارت النتائج أنه يتم استشارة الموظفين في حال اتخاذ قرار يخص عملهم، كما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات اللازمة لحل مشكلات العمل اليومية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوجهات الحديثة لدى إدارة الجمارك لإشراك العاملين في بعض النواحي الإدارية تماشيا مع رؤية دائرة إدارة الجمارك، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستويات التمكين في الدائرة، وزاد من الالتزام الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القويدر، 2007) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي في المؤسسات.

- **مجال التحفيز:** بلغت نسبة الموافقة على مجال التحفيز (74.6%)، حيث تبين أن إدارة الجمارك تقدم مكافآت للموظفين المجتهدين، واتضح أن هناك رضا من قبل العاملين على نظام الأجور والترقية، الأمر الذي ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وساهم في تشجيع العاملين في الدائرة على العمل بحماس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان دائرة الجمارك بأهمية التحفيز كسياسة إدارية تستخرج من العاملين أقصى طاقة ممكنة، ويزيد من جودة أدائهم وإنتاجيتهم.

-**مجال العمل الجماعي:** بلغت نسبة الموافقة على مجال العمل الجماعي (75.64%)، حيث تشجع إدارة دائرة الجمارك على ثقافة العمل الجماعي، من خلال تكوين فرق عمل للإفادة من الخبرات المتنوعة فيها، ومن خلال مرونة الهيكل التنظيمي في الدائرة الذي يمكّن من نقل المعلومات التي تعلق بالعمل بين الموظفين في دائرة الجمارك بسهولة ويسر، مما يجعل الموظفين في دائرة الجمارك على اطلاع دائم بكل التطورات التي تحصل في بيئة عملهم، كما يتضح العمل الجماعي في الدائرة من خلال اجتماع المديرين بالموظفين في الدائرة وعقد جلسات العصف الذهني للوصول لحل المشكلات التي تواجههم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اقتناع إدارة الجمارك بأن العمل الجماعي له فوائد جمة يستطيع من خلالها الموظفون التغلب على مشكلات العمل، وتزيد من انتمائهم للدائرة وتجعلهم أكثرا إخلاصا وحماساً في العمل.

-**مجال تدريب العاملين:** بلغت نسبة الموافقة على مجال تدريب العاملين (73.4%) حيث تؤكد هذه النسبة على اهتمام إدارة الجمارك بتدريب الموظفين، حيث تبين أن دائرة الجمارك تهتم بإكساب الموظفين مهارات إدارية وفنية بشكل دائم من خلال إدارة دائرة الجمارك برامج تدريبية متوازنة وتركز على احتياجات الموظفين الحقيقية، وباستخدام طرق تدريبية متنوعة ومشوقة، وفي

نهاية البرامج التدريبية تقدم الدائرة تغذية عكسية لبرامج التدريب لمعرفة مدى جدوى عملية التدريب في الدائرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية التدريب لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل لأن التدريب يؤدي إلى إكساب الموظفين مهارات إدارية وفنية مستجدة في عمل الجمارك في ظل التطور الهائل الذي يحصل في مجال عمل الجمارك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Halvorsen،2005) التي أشارت إلى أن تدريب العاملين يمنح الموظفين الثقة بالنفس ويؤدي إلى تمكينهم بالتالي يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام الوظيفي لديهم.

-**مجال تفويض السلطة**: بلغت نسبة الموافقة على مجال تفويض السلطة (76.5%) حيث تؤكد هذه النسبة على درجة عالية من تفويض السلطة ومنح الصلاحيات للعاملين في دائرة الجمارك، حيث يتم منح الموظفين في الدائرة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم، ولكن في نفس الوقت يوجد رقابة على الموظفين من قبل الرئيس المباشر لضمان عدم الاستغلال السيئ للصلاحيات، وفي حال التجاوزات فإنه يتم عقاب الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في دائرة الجمارك. والأمر المثير للاهتمام وفق نتائج الدراسة أن الصلاحيات ليست جامدة وإنما متغيرة مع مرور الوقت لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قناعة إدارة الجمارك بأن منح الصلاحيات للعاملين يزيد من إحساسهم بأنهم شركاء في العمل وجزء لا يتجزأ منه، الأمر الذي يزيد من درجة التزامهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (John , 2005) التي أشارت إلى أن منح الصلاحيات من الإدارة العليا للإدارة للعاملين يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي،2006) التي أشارت إلى أن اللامركزية في العمل وتفويض العاملين يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

-**مجال الالتزام الاستمراري**: بلغت نسبة الموافقة على مجال الالتزام الاستمراري (75.1%) حيث تؤكد هذه النسبة على درجة عالية من الالتزام الاستمراري من قبل العاملين في الدائرة، وهذا يتولد من إحساس الموظفين بأنهم يكسبون الكثير عند الاستمرار في العمل في دائرة الجمارك على المدى البعيد، واتضح أنهم سيستمرون في العمل في دائرة الجمارك حتى لو أتيحت لهم الفرصة للعمل براتب أعلى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة دائرة الجمارك بتمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتدريبهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزيدانيين، 2006) التي أشارت إلى أن التمكين يزيد من مستوى الالتزام الاستمراري في منظمات الأعمال.

-**مجال الالتزام العاطفي**: بلغت نسبة الموافقة على مجال الالتزام العاطفي (84.3%) حيث تؤكد هذه النسبة على درجة عالية من الالتزام العاطفي من قبل العاملين تجاه العمل في دائرة الجمارك. وهذا يتجلى في شعور الموظفين العالي بالانتماء للدائرة، وإحساسهم بالفخر للانتماء لها، وبالتالي فإنهم يعكسون صورة ايجابية عن الدائرة في أوساط المجتمع المحلي ويشجعوهم على الانخراط بالعمل في دائرة الجمارك الأردنية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المناخ الايجابي للعمل في الدائرة وإلى العلاقات الطيبة التي تجمع بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة، الأمر الذي خلق نوعاً من المشاعر الايجابية تجاه العمل في الدائرة وعزز من الالتزام العاطفي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(Tayyab 2006) التي أشارت إلى أن المناخ الايجابي للعمل يخلق نوعا من الالتزام لدى العاملين في بيئة العمل.

-**مجال الالتزام المعياري**: بلغت نسبة الموافقة على مجال الالتزام المعياري (86.6%)حيث تؤكد هذه النسبة على درجة عالية من الالتزام المعياري من قبل العاملين تجاه العمل في دائرة الجمارك. وكان هذا الأمر واضحا في استعداد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم في العمل، بل تقديم أكثر مما هو مطلوب منهم في سبيل إنجاح العمل في الدائرة، واستعدادهم للتنقل بين أقسام دائرة الجمارك طالما أن ذلك يصب في مصلحة العمل واهتمامهم بسمعة دائرة الجمارك في إطار أخلاقي يحقق أهداف العمل فيها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نهج التمكين الإداري الذي تتبناه إدارة دائرة الجمارك فكرا وتطبيقا ساهم في إيجاد مستويات عالية من الالتزام المعياري لدى الموظفين وعزز لديهم الانتماء والولاء لدارة الجمارك الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العساف، 2006) التي أشارت إلى أن ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة يساعد في زيادة الالتزام الوظيفي لديهم.

نتائج مناقشة الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى:

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الاستمراري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من ارتفاع قيمة (F) ومن قيمة معنوية الإحصائية التي بلغت(0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، كما تبين من قيمة (R2) أن تمكين العاملين يفسر ما قيمته(69.5%)من الالتزام الاستمراري في دائرة الجمارك الأردنية.

ويفسر الباحث هذه النسبة بأن نهج التمكين الذي تسلكه دائرة الجمارك الأردنية زرع في داخل الموظفين حب الاستمرار وقلل من فرص تركهم للعمل وجعلهم يعكسون انطباعات جيدة عن الدائرة في المجتمع.

الفرضية الفرعية الثانية:

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام العاطفي للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك بارتفاع قيمة (F)، وبدلالة قيمة دلالة إحصائية التي بلغت (0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha). كما تبين من قيمة (R2) أن تمكين العاملين يفسر ما نسبته (83.6%) من الالتزام العاطفي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة كون العلاقات الايجابية والود بين إدارة الجمارك الأردنية والعاملين فيها نمّت جانب الالتزام العاطفي لدى العاملين فيها وربطتهم عاطفيا بالدائرة، وأصبح العمل في الدائرة يشكل جزءا من وجدان العاملين ويعزز التزامهم الوظيفي فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام المعياري للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك بارتفاع قيمة (F)، وبدلالة قيمة دلالة إحصائية التي بلغت (0,00) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha). كما تبين من قيمة (R2) أن تمكين العاملين يفسر ما نسبته (82.8%) من الالتزام المعياري لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة كون الممارسات الإدارية للمسؤولين في دائرة الجمارك الأردنية تساعد في تعزيز الالتزام الأخلاقي لدى العاملين في الدائرة، لأن الموظفين يرون في ممارسات التمكين التي تقوم بها إدارة الجمارك فرصة طيبة للانتماء والالتزام أخلاقيا في هذه الدائرة الهامة بالنسبة للاقتصاد الأردني.

كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، العمل الجماعي، تدريب العاملين، تفويض السلطة) على الالتزام الوظيفي بأبعاده(الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي،

الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، العمر).

كما بينت النتائج أنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين على الالتزام الوظيفي بأبعاده(لالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لسنوات الخبرة) بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في أثر التمكين على الالتزام العاطفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- انطلاقاً من أهمية تمكين العاملين ودوره في زيادة الالتزام الوظيفي دائرة الجمارك الأردنية فهناك ضرورة للاستمرار في المزيد من سياسات تمكين العاملين في الدائرة.

2- ضرورة وجود نظام معلومات يتيح للموظفين المشاركة في المعلومات من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و فتح قنوات الاتصال بين الموظفين و المدراء وتبادل الآراء والأفكار.

3- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتحفيز العاملين مادياً (من خلال الأجور التشجيعية والعلاوات المالية، والترقيات حسب الكفاءة) ومعنويا من خلال (الثناء والتقدير والمدح) لأن ذلك يزيد من التزام الموظفين الوظيفي.

4- ضرورة زيادة برامج التدريب المقدمة للعاملين في الدائرة، وخاصة في مجال الاستخدام الصحيح للصلاحيات الممنوحة لهم، وتدريبهم على الاستقلال في اتخاذ قرارات العمل.

5- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتشكيل فرق العمل لدمج الخبرات المختلفة لنقل المعرفة بين الموظفين القدامى والجدد.

المراجع

المراجع العربية

المراجع باللغة الانجليزية

- **القرآن الكريم**

المراجع العربية

أبو العلا، محمد (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو هتلة، خالد، (2012)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، دار المأمون للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

أبو هلال، حنان حسين (2008)، اثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين ، دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية فى إدارة الأفراد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

افندي، عطية(2003) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهر ة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أنـداروس، رامـي و معايعـة، عـادل ،(2008)، الإدارة بالثقـة والتمكـين:مـدخل لتطـوير المؤسسات،عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن.

اندراوس، رامي جمال(2006) ،درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية،رسالة ماجستير ،الجامعة الاردنية.

حمادات، محمد حسن محمد(2006)، قيم العمل والإلتزام الوظيفي، عمان، الأردن، دار الحامد.

الدوري، زكريا و صالح ، احمد(2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي، عمان، الأردن.

رشيد، مازن فارس(2004). الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1.

الزيدانيين، محمد مطر (2006) ،أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية،رسالة ماجستير جامعة مؤتة .

السالم، عبد الله،(2011)، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

سلامة، انتصار ،(2003)، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.

سلامة، عبد عادل عبد الفتاح ، (2005)، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس –دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد 23 – الجزء الأول -القاهرة، ص ص 91-121

العازمي، سالم شبيب (2006)، درجة الإلتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجه نظر العاملين معهم،رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عاصي، نايف و حسين، هدى مجيد، (2008)، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد 3، ص ص 12-37.

العجمي، راشد ، (1998)،العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، عمان، مجلة الإداري، عدد 73، ص ص 5-21.

العديلي، ناصر،(2008)، التمكين مفهومه وأهدافه ، مجلة الاقتصادية، الاثنين 15 سبتمبر 2008 العدد 5453

العساف، حسين موسى ،(2006)،التمكن الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

علي، حسام قرني أحمد ، (2007)، التمكين الاداري لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

العمري، محمد بن سالم بن سهيل(2006)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتحكيم الاداري بالتطبيق على جهاز شرطة سلطنة عمان، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

عواملة، نائل، (1996)، الالتزام التنظيمي لدي مدراء الخدمة العامة في الأردن"، مجلة التطوير الإداري ، الجامعة الأردنية ، عمان، العدد الخامس، ص ص 33-47.

فلاق، محمد و بن نافلة، قدور،(2009)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) منشورات موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، عمان، الأردن.

القاضي، نجاح،(2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

القريوتي، محمد،(2004) ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكن: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك. ص 1607-1636.

القويدر، حمد فليح(2007) ، علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير جامعة مؤتة

ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

النفيسة، ندى بنت مطلب (2011) إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

المراجع باللغة الانجليزية:

Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 236-245.

Empowering Service Employees, ‹Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) summer, 73-83‹*Sloan Management Review*

Boxall, P. (1996), ' The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm' ,Human Resourcce Management Journal, Vol.6 .No.3, pp.59-75

Carlzon, J. (1987), Moments of Truth, New York, Harper & publishers.

Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, 13 (3), 471-482.

Emerson, A. (2012): "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU", Credit Union Journal, Vol.12, No.11, P:8

Gerbert, D., Piske, R. & Kearney, E. (2011): "Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.12, No.3, PP: 101-118

An Investigation of Employee Satisfaction Halvorsen, David (2005), and Employee Empowerment Specific to on-Site Supervisor in The Residential Construction Industry,Brigham Young USA..University

Hui, Liao, (2011), " Relationship between empowerment Job Satisfaction ", Academy Of Management Journal, Vol. 47, No. 1, 41–58.

John, Fox(2005) ,An Evaluation of Employee Involvement and Empowerment Programs: A Study with Reference to selected Industrial Units In Karnataka State,Barnry School Business, West Hartford, England.

Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis, Personnel review, 28 (3) 169-192.

Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.25-38.

Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, Academy of Management Executive, 16 (1), 102-115.

and Gilmore, Shirley,(2005)To Empower or not Ravichandran, Swathi to Empower: The Case of Students Employed in one Midwestern University's dining Services,Iowa State University.

Tayyab, Saadia(2006) ,Antecedents and Consequences of Organizational Commitment In Pakistan,National Institute of Psychology

.International Dictionary Webster, Merriam , (1961)Webster's Third New Preface. new York.

Wilkinson, A. (1998). " Empowerment theory and practice", Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56.

مواقع الانترنت

1- موقع جامعة البلقاء التطبيقية http://www.bau.edu.jo/

2- موقع جامعة اليرموك http://www.yu.edu.jo/

3- موقع الجامعة الاردنية http://www.ju.edu.jo/home.aspx

4- موقع اريك للابحاث http://www.eric.ed.gov/

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

ملحق (2) أسماء المحكمين

ملحق (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية عمان الجامعية

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " التمكين وأثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية " ولتحقيق ذلك تقتضي متطلبات البحث الحالي كجزء من الدراسة إعداد أداة لقياس العلاقة بين تمكين العاملين والإلتزام الوظيفي.

ومن اجل ذلك قام الباحث ببناء استبانة لغرض قياس متغيرات الدراسة، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلاَ لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الاستبانة،،،

الباحث

صالح بشير صالح فياض

جامعة البلقاء التطبيقية

القسم الأول : المعلومات الشخصية

1. **الجنس:** (   ) ذكر   (   ) أنثى
2. **المؤهل العلمي**

(   ) توجيهي   (   ) دبلوم (   ) بكالوريوس

(   ) ماجستير   (   ) دكتوراة

3. **سنوات الخبرة**

(   ) أقل من 5 سنوات   (   ) 5-10 سنوات (   ) أكثر من 10 سنوات

4. **الموقع الوظيفي:** (   ) موظف   (   ) رئيس قسم

(   ) مساعد مدير   (   ) مدير

5. **العمر**

(   ) أقل من 25 سنة   (   ) من 25 إلى اقل من 35 سنة (   ) من 35 إلى اقل من 45 سنة   (   ) من 45 إلى أقل من 55 سنة   (   ) 55 سنة فأكثر

	الجـزء الأول : تمكين العاملين	بدائل الإجابــة				
		اوافق بشدة	**اوافق**	**أوافق إلى حد ما**	**لا اوافق**	**لا اوافق بشدة**
1.	**المشاركة في اتخاذ القرار**					
6	يتم استشارة موظفي القسم في حال اتخاذ قرار يخص عملهم.					
7	تتوفر لدى العاملين المعلومات اللازمة التي يحتاجونها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تخص عملهم.					
8	يؤخذ باقتراحات الموظفين قبل اتخاذ قرارات العمل.					
9	يتم إشراك الموظفين في حل مشكلات العمل اليومية.					
10	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسامهم.					
11	تطلب إدارة دائرة الجمارك من الموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بأقسام أخرى.					
12	تضع إدارة دائرة الجمارك القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.					
2.	**التحفيز**					
13	تتعامل إدارة دائرة الجمارك مع الموظفين بشكل شفاف.					
14	تقدم إدارة دائرة الجمارك مكافآت للموظفين المجتهدين.					
15	نظام الأجور في إدارة دائرة الجمارك جيد ويرضى طموحات الموظفين.					
16	يتسم توزيع العمل في دائرة الجمارك بالعدالة.					

17	تهتم إدارة دائرة الجمارك برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.					
18	يوجد في دائرة الجمارك نظام للترقية يتسم بالعدالة.					
19	بيئة العمل في دائرة الجمارك تشجع الموظفين على العمل بحماس.					
3. العمل الجماعي						
20	يجتمع المدير دورياً مع الموظفين ويتبادلوا الآراء حول العمل بروح الفريق الواحد.					
21	يتم عقد جلسات عصف ذهني في دائرة الجمارك للوصول لحل المشكلات التي تواجه الموظفين .					
22	يتسم الهيكل التنظيمي في دائرة الجمارك بالمرونة.					
23	يمكن نقل المعلومات التي تعلق بالعمل بين الموظفين في دائرة الجمارك بسهولة ويسر .					
24	الموظفون في دائرة الجمارك على اطلاع دائم بكل التطورات التي تحصل في بيئة عملهم.					
25	يتم تكوين فرق عمل في دائرة الجمارك للاستفادة من الخبرات المتنوعة فيه.					
26	تشجع إدارة دائرة الجمارك على ثقافة العمل الجماعي.					
4. تدريب العاملين						
27	تهتم دائرة الجمارك بإكساب الموظفين مهارات إدارية وفنية بشكل دائم.					
28	تقدم إدارة دائرة الجمارك برامج تدريبية متوازنة وتركز على احتياجات الموظفين الحقيقية.					

29	يتم استخدام طرق تدريبية متنوعة ومشوقة.					
30	التوقيت الذي تعقد فيه الدورات مناسب للموظفين في الدائرة.					
31	يتم إشراك الموظفين عند تصميم البرنامج التدريب في الدائرة.					
32	لتغذية العكسية من برامج التدريب في دائرة الجمارك مجدية.					
5. تفويض السلطة						
33	يتم منح الموظفين في الدائرة الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام المنوطة بهم.					
34	تعتمد إدارة دائرة الجمارك على مركزية العمل.					
35	يتم تعديل وتطوير الصلاحيات الممنوحة للعاملين في دائرة الجمارك مع مرور الوقت.					
36	يمكن للموظفين في دائرة الجمارك من اتخاذ قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
37	توفر المناخ الملائم للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.					
38	يوجد رقابة على الموظفين من قبل الرئيس المباشر لضمان عدم الاستغلال السيئ للصلاحيات.					
39	يتم عقاب الموظفين الذين يسيئون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في دائرة الجمارك.					

الجـزء الثاني : الالتزام الوظيفي

		بدائل الإجابـة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حدما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. الالتزام الاستمراري						
40	يشعر الموظفون أنهم يكسبون الكثير عند الاستمرار في العمل في دائرة الجمارك على المدى البعيد.					
41	توفر إدارة دائرة الجمارك للموظفين المناخ الجيد للاستمرار في العمل.					
42	لو أتيحت فرصة للعمل في مجال آخر غير الجمارك للموظفين سيتركون العمل.					
43	سيترك الموظفون دائرة الجمارك لو أتيحت لهم فرصة للعمل براتب أعلى.					
2. الالتزام العاطفي						
44	يشعر الموظفون بالفخر للانتماء لدائرة الجمارك الأردنية.					
45	يعكس الموظفون صورة جيدة عن دائرة الجمارك.					
46	يشجع الموظفون أفراد المجتمع على العمل في دائرة الجمارك.					
47	يشعر الموظفون بالانتماء لدائرة الجمارك.					
3. الالتزام المعياري						
48	يهتم الموظفون بسمعة دائرة الجمارك ومدى تحقيقها لأهدافها.					
49	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من أداء في العمل.					
50	الموظفون مستعدون للتنقل بين أقسام دائرة الجمارك طالما ذلك في مصلحة العمل.					
51	الموظفون مستعدون لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل دائرة الجمارك.					

ملحق (2) أسماء المحكمين

د. محمد اللحام	جامعة البلقاء التطبيقية/ أستاذ مشارك
د. محمود الحبيس	جامعة البلقاء التطبيقية/ أستاذ مشارك
د. فراس الشلبي	جامعة البلقاء التطبيقية/ أستاذ مساعد
د. محمد أبو رمان	جامعة البلقاء التطبيقية/ أستاذ مساعد
د. بلال النسور	جامعة البلقاء التطبيقية/ أستاذ مساعد

Abstract

The Empowerment and its Impact on Organizational Commitment (Jordanian Custom Department: Case Study)

By: Saleh Basheer Saleh Fayad

Aktham Abdel Majeed Al-sarairah

(Prof.)

The study aimed to measure the Empowerment and its Impact on Organizational Commitment (Jordanian Customs Department :Case Study), The researcher studying the impact of empowerment dimensions (participation in decision-making, motivation, teamwork, training, and delegation of authority) and its impact on organizational commitment dimensions (continuous commitment, emotional commitment, normative uses To achieve the objectives of this study, the researcher commitment). descriptive analytical approach researcher designed a questionnaire to collect basic information, including (50) items. The study society consist of (1576) of the employees in Jordanian Custom Department, the researcher distribute (370)questionnaire and retrieve(300) questionnaire The most important findings of the study: for the purpose of analyzing .

1. There is high degree of empowerment of workers in the Jordanian Customs Department, the percentage of the total approval on all dimension of empowerment (75.06%), and there is high degree of organizational commitment amounted to (82%).

2. The results showed a statistically significant impact between the empowerment of workers and each of the following dimensions of workers in the Jordanian Customs Department

One the most important recommendation indicated that there is a need to continue in executing policies to enable workers in the Customs department. And there is a need to provide information system that allowing staff to share information in order to facilitate decision-making.